

**(X) Graduação - ( ) Pós-Graduação**

## **FATORES DE MORTALIDADE DE UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE CONFECÇÃO**

**Ana Flávia Fujihara de Matos,**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPTL,  
[aninhafujihara@gmail.com](mailto:aninhafujihara@gmail.com)

**André Luiz Francisco,**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPTL,  
[andre.francisco@ufms.br](mailto:andre.francisco@ufms.br)

**Alexandre Farias Albuquerque,**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPTL,  
[alexandre.farias@ufms.br](mailto:alexandre.farias@ufms.br)

### **RESUMO**

O objetivo do artigo é descrever os fatores de mortalidade relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente externo de uma confecção de pequeno porte. A pesquisa é aplicada, qualitativa e descritiva e pelos procedimentos técnicos é um estudo de caso e pesquisa bibliográfica. A empresa durou apenas cinco anos, e foi encerrada pelo proprietário-dirigente depois de muitas dívidas e problemas de natureza emocional para ele e seus familiares. Apesar de reconhecer suas decisões equivocadas, sua ilusão, inexperiência, inabilidade em negociar e formar uma rede de relacionamento, e incapacidade de planejamento, a maioria dos fatores apontados pelo dirigente para o insucesso empresarial são externos e estão fora do seu controle: inadimplência dos clientes, concorrência acirrada, forte dependência dos fornecedores, juros bancários, sinistros e leis trabalhistas.

**Palavras-chave:** pequena empresa; mortalidade; sucesso; setor industrial.

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 1980, a sobrevivência das pequenas empresas estava em discussão. Motta e Bresser-Pereira (2004) acreditavam que os sistemas sociais mal organizados, como as pequenas empresas, possivelmente iriam desaparecer, sendo substituídos por grandes organizações burocráticas. Apesar do domínio social das grandes empresas burocráticas, a pequena empresa não desapareceu e seu papel social e econômico é reconhecido em todo o mundo (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2017).

Reconhecendo a relevância da pequena empresa e o seu alto índice de mortalidade, vários pesquisadores começaram a estudar os principais fatores que contribuem para a descontinuidade das pequenas empresas (LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; STEN, 1998). As pesquisas forneceram conhecimentos aos dirigentes de pequenas empresas, como também informações importantes a todos os interessados no desempenho dessa categoria de empresas.

Porém, a sistematização dos fatores determinantes do sucesso e do encerramento, ainda é uma tarefa que carece de pesquisas, pois existe uma baixa uniformidade na descrição dos fatores (ALBUQUERQUE, 2013).

Considerando o contexto apresentado, é objetivo deste artigo descrever os fatores de mortalidade relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente externo de uma pequena empresa do setor de confecção.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A partir da pesquisa na literatura, os fatores de mortalidade/sucesso podem ser classificados em três categorias: fatores internos relacionados ao dirigente, fatores internos relacionados à empresa e fatores externos relacionados ao ambiente (MACHADO; ESPINHA, 2005; MACHADO; ESPINHA, 2007; STEN, 1998).

A pesquisa de Albuquerque (2013) examinou 32 (trinta e dois) artigos nacionais e internacionais e identificou 42 (quarenta e dois) fatores que podem contribuir para o insucesso empresarial (quadro 1): 11 (onze) fatores relacionados ao dirigente, 11 (onze) à empresa e 20 (vinte) relacionados ao ambiente externo.

**Quadro 1 – Fatores de Mortalidade de Pequenas Empresas.**

Fatores internos relacionados ao dirigente	Fatores internos relacionados à empresa
1. Características individuais	1. Planejamento formal
2. Experiência gerencial e no setor de negócio	2. Recursos das áreas funcionais
3. Habilidades gerenciais	3. Gestão da informação
4. Nível educacional	4. Composição societária
5. Laços sociais	5. Tamanho (porte)
6. Idade	6. Capacidade de inovação
7. Conhecimentos gerenciais	7. Idade da empresa
8. Valores	8. Estágio no CVO
9. Decisão voluntária	9. Estrutura organizacional
10. Motivação para abertura	10. Tipo de estabelecimento
11. Gênero	11. Desenvolvimento de projetos de negócio
Fatores externos relacionados ao ambiente	
1. Condições econômicas	11. Acesso a novas tecnologias
2. Clientes	12. Legislação
3. Concorrência	13. Morte do sócio
4. Setor de negócio	14. Furto e/ou assalto
5. Acesso a financiamento	15. Incêndio
6. Aconselhamento profissional	16. Falta de sucessores
7. Localização	17. Vendas ao governo
8. Pertencer a grupos minoritários	18. Fraude/desastre
9. Fornecedor	19. Transações entre empresas
10. Carga tributária	20. Aspectos específicos de franquia

Fonte: Albuquerque (2013)

Albuquerque (2013) identificou onze características individuais ou empreendedoras relacionadas ao dirigente que podem contribuir para o encerramento das empresas (quadro 2).

**Quadro 2 – Características individuais do dirigente.**

Características do dirigente	
Falta de visão de negócio	Otimismo exagerado
Baixa dedicação à empresa	Falta de criatividade
Falta de iniciativa ou proatividade	Falta de compromisso com os outros
Pouca disposição para o trabalho duro	Falta de autoconfiança
Imediatismo de resultados	Falta de persistência para cumprir os objetivos
Aversão ao risco	

Fonte: Albuquerque (2013).

Os fatores de mortalidade relacionados à falta ou má gestão dos recursos das áreas funcionais estão relacionados às principais funções da empresa: finanças, marketing, recursos humanos e produção/operações. O detalhamento dos fatores de mortalidade por área funcional está descrito no quadro 3.

**Quadro 3 – Fatores relacionados às áreas funcionais.**

Áreas Funcionais	Fatores de mortalidade
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital inicial limitado ou falta de capital de giro</li> <li>- Pouca/fraca utilização de recursos de terceiros</li> <li>- Falta de controle e manutenção dos registros financeiros</li> <li>- Flexibilidade financeira limitada</li> <li>- Imobilização excessiva em ativos fixos</li> <li>- Custos fixos altos</li> <li>- Falta de planejamento financeiro</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo de vida do produto</li> <li>- Natureza do produto</li> <li>- Inadequação do <i>mix</i> de produtos</li> <li>- Ponto de venda inadequado</li> <li>- Preço inadequado</li> <li>- Falta de previsão de vendas</li> <li>- Falta de compreensão das necessidades do mercado</li> <li>- Segmentação inadequada do mercado</li> <li>- Tratamento inadequado dos clientes</li> <li>- Serviço inadequado ao consumidor</li> <li>- Comunicação ineficaz</li> <li>- Despreocupação com a imagem da empresa</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de atração e retenção de funcionários qualificados</li> <li>- Quadro de colaboradores limitado ou insuficiente</li> <li>- Falta de treinamento de pessoal</li> <li>- Falta de avaliação de desempenho do pessoal</li> <li>- Inaptidão para contratação de bons colaboradores</li> <li>- Falta de honestidade dos funcionários</li> <li>- Alta rotação de funcionários</li> <li>- Falta de funcionários especializados ou capacitados</li> </ul>
Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ativos e instalações: limitação da produção e expansão</li> <li>- Composição inadequada dos custos operacionais</li> <li>- Falha no <i>Design</i> do produto</li> <li>- Baixa qualidade dos produtos</li> <li>- Controle precário de estoque</li> <li>- Lentidão no desenvolvimento de produtos (<i>timing</i>)</li> <li>- Falta de investimento em P &amp; D</li> </ul>

Fonte: Albuquerque (2013).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto às suas características, esta pesquisa pode ser classificada (SILVA; MENEZES, 2000):

- Pela natureza, como aplicada: busca gerar conhecimentos para aplicação prática na resolução de problemas da pequena empresa;

- Pela forma de abordagem do problema, como qualitativa: não requer a utilização de técnicas estatísticas;
- Pelos objetivos, como descritiva: visa descrever os fatores de mortalidade das pequenas empresas.
- Pelos procedimentos técnicos, como estudo de caso e pesquisa bibliográfica: busca-se estudar profundamente uma empresa a partir de material já publicado.

O estudo de caso está entre os métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007). Para Rocha (2005), o estudo de caso é adequado para desenvolver tipologias, identificando-se características e as situações em que ocorrem (ROCHA, 2005); nesta pesquisa os fatores que contribuíram para o fracasso de uma pequena empresa de confecção são classificados em três categorias.

As variáveis de pesquisa são características observáveis, portanto devem ser descritas para ganharem um sentido (TRIVIÑOS, 1992). De acordo com o objetivo proposto, as variáveis estudadas foram: os fatores que contribuíram para o encerramento das atividades da pequena empresa (quadros 1, 2 e 3).

- Categoria dirigente: fatores relacionados às características, competências, laços sociais e experiência do dirigente.
- Categoria empresa: fatores relacionados às características organizacionais da empresa e à administração dos recursos empresariais.
- Categoria ambiente externo: fatores relacionados ao que acontece fora da empresa e que estão fora do controle do proprietário-dirigente.

A pesquisa qualitativa emprega diversos métodos diferentes para coletar e analisar dados. Nesta pesquisa foi realizada a leitura e análise:

- Do livro “Quebrei: guia politicamente incorreto do empreendedorismo” (MATOS, 2014);
- De entrevista concedida ao Portal Gente & Negócios;
- E e-mail do autor do livro e dirigente, recebido por um dos autores do artigo, que ajudaram os pesquisadores no entendimento dos fatos ocorridos.

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O propósito desta seção é apresentar os resultados que emergiram da leitura e análise dos documentos. Faz-se uma breve descrição do dirigente e da empresa estudada, identificando suas características e os fatores determinantes do seu encerramento.

#### 4.1 O dirigente e a empresa pesquisada

O dirigente começou a se interessar por negócios em 1980, quando tinha oito anos. Trabalhou na grande loja de tecidos e confecções do avô embrulhando e empacotando mercadorias.

Em 1989, dos 14 aos 16 anos trabalhou como recepcionista no hotel com seu pai. Com o falecimento do seu pai em 1992, assumiu a administração do hotel. Nessa época: “toda minha experiência resumia-se em vender limão de porta em porta, empacotar presentes e carregar malas no hotel”, disse o dirigente.

Criou vários negócios que não deram certo: compra e venda de carro, lavanderia, venda de seguros, bomba de chope, motel temático e uma confecção que sobreviveu por cinco anos. Durante esse período, se considerava inexperiente e com pouca habilidade para negociar. A motivação era mostrar para si mesmo que era possível começar com pouco e fazer muito.

Iniciou a empresa no ramo de confecção de moda masculina em 2003, aos 21 anos, com um investimento de R\$6.000,00 (seis mil reais): “sem planejamento algum, somente com a cara e a coragem, abri a empresa sozinho”, disse ele. Começou a trabalhar quase do jeito certo, “pagando à vista e sem crédito nos bancos ou com fornecedores”.

A despesa fixa era baixa, pois não pagava aluguel, a confecção era no porão do hotel. O dirigente realizava as atividades operacionais: comprava a matéria-prima, terceirizava a produção e embalava, vendia, separava e entregava a mercadoria.

Ao final do terceiro ano (2005), começou a sobrar dinheiro e o dirigente ficou deslumbrado e passou a acreditar que tudo era possível e fácil. Em 2006 o dirigente casou, alugou uma casa numa cidade maior, São José do Rio Preto, e mudou a empresa para esta casa. Para ele, o casal cometeu um erro memorável: “morar onde se trabalha”, pois não souberam separar os assuntos profissionais dos pessoais.

Depois de decisões equivocadas e fatos inesperados, como a morte do estilista da empresa, no final de 2008, o dirigente vendeu a empresa e saiu do ramo de confecção masculina. Naquele momento, ele já tinha feito um empréstimo no banco e perdido todas as suas economias, além dos R\$300.000,00 (trezentos mil) da sua esposa, que era sua sócia.

Antes de abrir a empresa, o dirigente visitou fábricas de confecção, fez pesquisas em sites de revistas sobre empreendedorismo, leu livros de autoajuda, cursou Direito, fez EMPRETEC e cursos sobre moda, além de assistir palestras da Associação Comercial e da FIESP. Atualmente, ele atua com vendas: a marca de roupa masculina, o bonitão, e uma loja virtual de adubo orgânico, bosta em lata: <https://www.bostaemlata.com.br/>.

## 4.2 Fatores internos relacionados ao dirigente

Os quatro fatores identificados na pesquisa são descritos no quadro 4:

**Quadro 4 – Fatores internos: dirigente.**

Fatores Internos relacionados ao dirigente
1. Características individuais;
2. Habilidade em negociar;
3. Experiencia no setor de negócio e em gestão;
4. Laços sociais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Duas **características individuais** contribuíram para o encerramento da empresa de confecção: o otimismo exagerado e subestimar os riscos de empreender. Essas duas características também foram identificadas em outras pesquisas sobre o tema (ALBUQUERQUE, 2013; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2017; MACHADO; ESPINHA, 2005; UCBASARAN et. al., 2009).

Ucbasaran et. al. (2009) afirma que o dirigente dominado pelo **excesso de otimismo**, não aprende com os erros, como acontecia com o dirigente da confecção. Ele dizia: “a matemática é meu otimismo”. Além do mais, o dirigente ficou iludido e se deixou influenciar por capas de revistas que mostravam milionários e bilionários e, também, por livros de autoajuda financeira, “era um verdadeiro titanic empresarial”, afirmava ele.

“Não deixe entrar na sua cabeça aqueles milhões que são estampados na mídia e que estão muito longe da nossa realidade. A maioria dos livros de autoajuda presta um desserviço e não tem aplicação prática na vida empresarial. É bem diferente ler *Fique rico com a força do pensamento* e ler um livro do Peter Drucker. A mídia e os livros de autoajuda passam a falsa certeza de que, “ao ter o próprio negócio, o indivíduo desfrutará de plena liberdade, fazendo viagens internacionais, tendo confortos adicionais e prazeres que não fazem parte, nem do imaginário da maioria dos cidadãos comuns” (MATOS, 2014).

A ideia do otimismo exagerado decorrente da ilusão por fatos externos é algo novo que não foi destacado em pesquisas anteriores (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2017; MACHADO; ESPINHA, 2005).

**Subestimar os riscos** de empreender também foi outro fator importante para a descontinuidade do empreendimento. Essa atitude do empresário é oriunda do otimismo exagerado, como também do que ele chamou de ausência de capacidade empreendedora, isto é, ausência de conhecimentos e características inerentes ao empreendedor.

Empreender no Brasil é como o alpinista que escala até o topo do Monte EVEREST, o risco é muito grande e o empreendedor tem que ter medo, pois

só assim, ele vai ficar mais atento, em estado de prontidão para se defender de qualquer ataque que a empresa possa sofrer. Mas, para o brasileiro o risco é secundário, embora o Brasil seja considerado um dos países mais arriscados do mundo para empreender. O brasileiro subestima a chance de dar errado (MATOS, 2014).

Para o dirigente o medo leva a prontidão, conseqüentemente, ao monitoramento dos aspectos financeiros, como também dos fatores ambientais: leis trabalhistas, inadimplência dos clientes, concorrentes, sinistros contra roubo e incêndio, entre outros fatores fora do seu controle. Interessante que as pesquisas de Duchesneau e Gartner (1990) e Machado e Espinha (2005) também evidenciam o medo, mas como gerador de insegurança e paralisia na tomada de decisão por parte do dirigente.

A **inabilidade em negociação**, também, é relatada pelo dirigente, pois influenciou no relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, bancos, entre outros, impactando nos resultados da empresa. Ele relata que quando patenteou uma bomba de combustível que seria transformada em uma bomba de chope, a solução tecnológica foi oferecida para várias cervejarias de grande e pequeno porte, porém as negociações não foram concluídas, por “falta de habilidade dele em negociar”.

A **ausência de experiência** no setor de confecção e o *background* insuficiente como gestor também foram decisivos para o encerramento do negócio: “quebrei porque não tomei as decisões certas, ou melhor, porque me precipitei; em alguns momentos fui depressa demais quando eu deveria ter esperado”, disse o dirigente. Um exemplo do ímpeto do empresário foi a expansão do negócio:

“Contratamos um estilista de renome e, da noite para o dia, tínhamos 16 funcionários, assistente não sei do quê, modelista não sei do que lá e, rapidamente, no verão daquele ano (2006), já tínhamos 19 representantes comerciais e vendíamos em 24 estados do Brasil. Aquele ano foi uma loucura” (MATOS, 2014).

Outro ponto importante destacado pelo dirigente, que demonstra a ausência de experiência, é quando ele diz que: “saber a hora de encerrar um negócio é tão e mais importante do que a hora de começar”, é preciso ficar atento aos sinais de que a empresa não vai bem e fechar as portas no momento adequado. Os resultados corroboram com outras pesquisas, onde os autores afirmam: que quanto menor a experiência, maior a possibilidade de insucesso da empresa (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005).



Em relação aos **laços sociais** os resultados foram semelhantes e dissonantes em parte, quando comparados a outros estudos. A semelhança é em relação ao estudo de Vale e Guimarães (2010), que destaca a valorização dos laços sociais fracos (clientes, fornecedores) pelas empresas de sucesso. O dirigente diz: “cultive o networking, isto é, crie relacionamentos e depois faça negócios. A rede é o que nutre o empreendimento com sangue oxigenado e traz estado de prontidão ao empresário”.

A dissonância parcial é, que embora o dirigente fosse filho e neto de empreendedores o negócio fracassou. Outras pesquisas indicam que filhos de pais empreendedores têm menos chances de fracassar (LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010).

### 4.3 Fatores internos relacionados à gestão da empresa

Três fatores são descritos pelo dirigente como influenciadores do insucesso empresarial (quadro 5):

**Quadro 5 – Fatores internos: empresa.**

<b>Fatores Internos relacionados à gestão da empresa:</b>
1. Planejamento;
2. Sociedade;
3. Áreas funcionais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar de suas limitações, para o dirigente não existe empreendimento de sucesso sem planejamento, porque “você acaba achando que fez demais, ou que falta alguma coisa a ser feita”. O planejamento é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento, mas nunca será, suficientemente, completo por duas razões principais: a existência de variáveis subjetivas, isto é, do ambiente externo e a tradição do brasileiro que acredita ser melhor sobrar do que faltar.

Para ilustrar o **planejamento** o dirigente compara o ato de abrir uma empresa com uma ida ao supermercado para fazer compras. Assim como fazer uma lista de compras sem falhas ou perfeita é muito difícil, “planejar uma empresa também o é. Racionalidade e humanidade são duas qualidades antagônicas”. Para ele o planejamento é necessário, mas o replanejamento é inevitável. Com a lista, por mais simples que seja, fica mais fácil corrigir o rumo e o planejamento ajuda a ter foco.

O resultado corrobora com várias pesquisas (CARTER; AUKEN, 2006; DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; FERREIRA et. al., 2008; GRAPEGGIA et. al., 2008; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005), mas como na maioria delas, não se detalha o tipo de planejamento: formal, informal, estratégico, operacional ou os seus produtos: metas, orçamento, lista de compras, plano de negócio, entre outros resultados do

processo de planejamento.

Outro fator apontado pelo dirigente é a **sociedade**, ele afirma: “Sociedade é o menor atalho para o fechamento de uma empresa”. E continua:

“Sócio é o indivíduo designado para a difícil tarefa de ajudar você a colocar dinheiro em sua empresa, compartilhar suas angústias e frustrações e, principalmente, compromissos financeiros. A vantagem da sociedade é a ampliação da visão e a abrangência das previsões no momento de tomada de decisões. No entanto, quem tem sócio tem patrão, é preciso prestar contas, ser controlado e vigiado. Numa sociedade profissional deve haver o sujeito que manda, o que coordena as ações principais e aquele que executa. Por essa razão, é importante deter pelo menos 51% do capital da empresa. Cachorro com dois donos morre de fome” (MATOS, 2014).

O dirigente dá cinco dicas para uma “sociedade ideal” (MATOS, 2014):

- Que seja diferente de você na personalidade, porém tenha os mesmos valores;
- Deve ter competências diferentes das suas, complementando a sua capacidade de realização, enxergando diferentes lados do negócio e criando soluções diferentes;
- “Evite tanto ser o sócio mão de obra quanto o investidor”;
- Resiliência e maturidade emocional são características importantes no candidato a sócio;
- Não seja sócio da sua esposa ou marido, misturar amor com dinheiro é letal. O empresário considera esse o seu pior erro.

O fator sociedade também foi apontado em outros estudos (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010), entretanto, os resultados são divergentes dos resultados desta pesquisa numa pequena empresa do setor de confecção masculina.

A **má gestão financeira** foi outro fator que impactou negativamente o negócio e resultou em muitas dívidas para o dirigente da confecção de pequeno porte. Embora tenha caminhado bem até 2005, a partir de 2006 até o fechamento em 2008, foi só dívida em processo de crescimento. O dirigente cita alguns aprendizados para evitar as armadilhas financeiras (MATOS, 2014):

- Tempo para começar engatinhar: três anos para que a empresa consiga ter capital de giro, alguns clientes e o empreendedor, algum conhecimento do negócio;

- Ponto de equilíbrio: vem antes do lucro e representa a evolução da curva de aprendizagem que o empreendedor tem do negócio. Quanto mais longe do fim do período fiscal o ponto de equilíbrio for atingido, melhor;
- Expansão: só quando a empresa já trabalha há algum tempo acima do ponto de equilíbrio. Expandir subitamente com capital emprestado, é o maior dos riscos e mais fatal;
- Empresa próspera: é aquela que já passou por crises, pacotes econômicos e mudanças de tendência da clientela e sobreviveu;
- Controle financeiro: com o intuito de reduzir os riscos registre todos os números. Fazer cálculos de cabeça não funciona na atividade empreendedora, porque não se trata de uma disciplina exata, definitiva e estanque. Tenha o plano “B”, você pode ser surpreendido por uma tempestade.

A pesquisa de Albuquerque (2013) no setor de varejo de vestuário também identificou a má gestão financeira como um dos fatores contribuintes para o insucesso empresarial, corroborando com os resultados deste estudo.

#### **4.4 Fatores externos relacionados ao ambiente empresarial**

Por fim, os fatores ambientais, os mais citados pelo dirigente da confecção de pequeno porte como influenciadores do encerramento do negócio (MATOS, 2014):

- **As leis trabalhistas:** impõe uma série de restrições e obrigações ao empregador e proteções excessivas ao trabalhador. Existe um risco muito grande de processo trabalhista;
- **Sinistros como incêndio e roubo:** fazer seguro é imprescindível;
- **O excesso de empresas concorrentes:** “independente do ramo que você escolher, os necessários e supérfluos são seus maiores concorrentes diretos e eles são invisíveis... Sua briga para deslanchar o seu produto é também com a prestação da casa do cliente, do carro dele, do celular... e até do cachorro quente de domingo, pois ele entrará na sua loja depois que pagar todas as prestações acima mencionadas”;
- **Inadimplência:** “é muito cruel”. Cuidado com os depósitos bancários em caixas eletrônicos, como também na forma de abordagem do inadimplente, precisa ser de uma forma legalizada. O Facebook ou qualquer mídia social pode resultar em um processo por calúnia e difamação;
- **Bancos e dívidas:** “Os bancos não são parceiros de nenhum empreendedor. Eles são os fornecedores do produto mais caro que você pode utilizar”. Os bancos sobretaxam o devedor, é juros sobre juros, acrescidos de despesas com siglas que a pessoa não entende no extrato. Empréstimo para capital de giro ou pagamento de décimo terceiro é furada.

Então, é preciso guardar na época das vacas gordas para quando chegar o período das vacas magras não recorrer aos bancos.

- **Fornecedores:** são peças-chave do negócio e, muitas vezes, criam uma dependência forte. Espera-se pelo menos, garantia no fornecimento do material, na quantidade solicitada e entrega no local combinado. É importante ficar atento às informações estratégicas, pois o fornecedor também vende ao seu concorrente. Mantenha sigilo de lançamentos e novidades preparadas ao mercado da empresa.

Os seis fatores ambientais citados pelo dirigente são identificados em outras pesquisas de diferentes setores de negócio: Albuquerque (2013), Carter e Auken (2006), Ferreira et. al., (2008), Grapeggia et. al., (2008), Machado e Espinha (2005).

## 5 CONCLUSÕES

A pesquisa apresentou uma singela contribuição para o tema da mortalidade e sucesso de pequenas empresas. Poucos autores nacionais e internacionais continuam estudando o tema, continuamente, embora, não exista uma sistematização mundialmente aceita para classificar os fatores que contribuem para o sucesso ou mortalidade de empresas de micro ou pequeno porte. Uma das dificuldades encontradas é a ausência de banco de dados sobre o encerramento de pequenos negócios, como também a dificuldade para identificar proprietários-dirigentes que queiram participar das pesquisas.

O estudo de caso na confecção de pequeno porte identificou três categorias de fatores: internos relacionados ao dirigente e à empresa, e externos relacionados ao ambiente empresarial. Os fatores externos foram os mais citados pelo dirigente, embora ele reconheça a sua incapacidade empreendedora, como também a ineficácia da implementação do processo de planejamento durante os cinco anos de existência da empresa.

Percebe-se que o proprietário-dirigente ficou muito machucado com o insucesso empresarial, pois além das dívidas com funcionários, prestadores de serviços terceirizados, fornecedores e bancos, ele sentiu desespero, vergonha, revolta e outros sentimentos que se tornaram corriqueiro em sua vida, além da destruição de relacionamentos preciosos. Ele afirma que empreender “é como remédio tarja preta, porém não é preciso receita para consegui-lo e por isso é ainda mais perigoso”. No Brasil, “é a aventura mais radical, inconsequente e maluca que alguém pode encarar. É quase tão difícil quanto ganhar na mega-sena”.

O pensamento do dirigente é consonante com a ideia de Storey (2011), que compara o risco de criar uma empresa ao risco do jogo de loteria, pois o sucesso vai depender muito mais de circunstâncias externas do que da capacidade do dirigente em administrar a empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas:** análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional. 339f. 2013. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-18112013-102833/pt-br.php>
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade relacionados ao dirigente, à organização e ao ambiente da pequena empresa: estudo de casos em empresas do varejo de vestuário. In: THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS - ICSB WORLD CONFERENCE. 62. 2017, Buenos Aires, **Anais...** Buenos Aires, 2017.
- CARTER, R.; AUKEN, H. V. Small firm bankruptcy. **Journal of Small Business Management**, v.44, n.4, p.493-512, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DUCHESNEAU, D. A.; GARTNER, W. B. A profile of new venture success and failure in an emerging industry. **Journal of Business Venturing**,v.5, n.5, p.297-312, 1990.
- FERREIRA, L. F. F. et al. Fatores associados à mortalidade de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 32. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, 2008, p.1-16.
- GRAPEGGIA, M.et al. Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 28. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, 2008, p.1-14.
- LUSSIER, R. N. Reasons why small businesses fail: and how to avoid failure. **Journal of Small Business Management**, v. 1, n.2, p.10-17, 1996.
- LUSSIER, R. N. PFEIFER, S. A cross national prediction model for business success. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n.3, p.228-239, 2001.
- LUSSIER, R. N. HALABI, C. E. A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n.3, p.360-377, 2010. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2010.00298.x>.
- MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, v.3, n.1, p.51-64, 2005.
- MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In: MACHADO, H. V. **Causas de mortalidade de pequenas empresas:** coletânea de estudos. Maringá: EDUEM, 2007, p.13-25.
- MATOS, L. **Quebrei:** guia politicamente incorreto do empreendedorismo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática.** 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ROCHA, A. Métodos qualitativos em Administração: usos e abusos. **Informativo ANPAD**, n.6, jan./fev./mar de 2005.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

STEN, J. Exit: success or failure? In: ICSB – CONFERENCE INTERNATIONAL COUNCIL OF SMALL BUSINESS, 43. 1998, Singapore. **Proceedings...**Singapore, 1998, 1 CD-ROM.

STOREY, D. J. Optimism and chance: The elephants in the entrepreneurship room. **International Small Business Journal**, v.29, n.4, p.303-321, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. Atlas: São Paulo, 1992.

UCBASARAN, D. *et al.* The extent and nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. **Journal of Business Venturing**, v.24, n.2, p.99-115, 2009.

VALE, G. M. V.; GUIMARÃES, L. de O. *Embeddedness*, criação e mortalidade de empresas: a importância dos laços no mundo dos negócios. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 6. 2010, Recife, **Anais...** Recife, 2010, p.1-15.